

Oficialato: O Exercício da Profissão

Coronel (Res) Don J. Snider, Exército dos EUA

DEVIDO AO aumento do ritmo das operações na última década, muitos, na família do Exército, perderam seus companheiros de armas, amigos e familiares. Como podemos recordar a vida dessas pessoas, seus trabalhos e sacrifícios? Pode-se dizer que o sacrifício desses jovens, que viveram tão pouco, morreram tão jovens e deram tanto de suas vidas, foi em vão? Como podem os membros profissionais do Exército e a grande “família militar” aceitar essas tragédias e continuar com suas vidas?

Os oficiais do Exército devem ter um entendimento muito claro do que representam, algo muito mais profundo do que o seu trabalho diário. No entanto, uma auto-estima elevada, nem sempre reflete os valores da instituição.¹

Devido a uma pobre auto-estima, os oficiais do Exército estão perdendo um enorme potencial de inspiração e satisfação, o que contribui diretamente para a insatisfação entre os oficiais subalternos, para a falta de capitães e para o emprego inadequado dos tenentes. Mesmo se esse fosse o único ônus para a eficácia do Exército, uma pobre auto-estima é um preço muito alto para a profissão pagar.

Na verdade, a falta generalizada de auto-estima não é culpa dos jovens oficiais. Desde o fim da guerra do Golfo, o Exército tem dedicado pouco tempo à educação e à formação profissional desses oficiais. Nesta última década, o Exército gastou grande parte do seu tempo com a redução de sua força, o aumento dos desdobramentos operacionais e em fazer mais com menos; todos esses fatores voltaram sua atenção para outros problemas. O ataque do dia 11 de setembro de 2001 exacerbou essa condição. Nos últimos dez anos, estudo após estudo, inclusive a Análise dos Oficiais pelo Painel de Formação e Adestramento dos Líderes do Exército (*Army Training and Leader Development Panel — ATLDP*), tem documentado a erosão do moral e da estima entre

os jovens oficiais e a brecha, cada vez maior, entre eles e seus líderes.²

Como Pensar sobre as Profissões

Mais do que as ocupações ou organizações, as profissões enfocam o desenvolvimento do conhecimento especializado individual de maneira que se possa aplicar conhecimento específico na prática profissional. Médicos aperfeiçoam tratamentos médicos; advogados empregam seus conhecimentos legais em casos novos; e os militares desenvolvem novas tecnologias e táticas para prover meios à defesa geral. Na maioria dos casos, o conhecimento profissional e a experiência são essenciais para o funcionamento da sociedade e estão além da capacidade do cidadão comum. Em geral, para tornar-se um profissional são necessários anos de estudo e preparação.

O sucesso profissional é medido, primordialmente, pela eficácia — pelo grau de sucesso profissional. O paciente foi curado? A justiça foi feita? A batalha foi vencida e o território nacional protegido? Devido ao profundo conhecimento necessário e às obrigações morais inerentes a cada grupo profissional, as profissões concentram-se extensamente na formação hábil dos seus membros. Grande parte da formação profissional consiste no aprendizado da ética e dos padrões individuais e coletivos da profissão. Esses são atributos que criam e ajudam a manter a confiança necessária entre o profissional e seus clientes. As sociedades ocidentais geralmente dão grande autonomia às profissões para estabelecer padrões, para policiar seus profissionais e formar seus futuros membros.

Algumas profissões possuem um lado menos visível e menos evidente. Elas competem arduamente para controlar áreas ou campos nos quais procuram aplicar seus conhecimentos.³ Um exemplo muito

conhecido da referida competição está atualmente ocorrendo entre médicos e seguros de saúde, sobre quem tem o direito de tomar as decisões sobre o cuidado dos pacientes. Outras profissões também enfrentam desafios semelhantes à medida que procuram obter legitimidade em novos campos e reter o direito às decisões nas áreas tradicionais.

O Exército encontra-se envolvido em muitas dessas competições, em diversas áreas, inclusive na área de não guerra (operações antidrogas, de manutenção da paz, etc.), na qual o Exército tem relutado em competir, com pouco êxito; a área da guerra não convencional, na qual o Exército está atualmente competindo muito bem e a área tradicional do Exército, da guerra terrestre convencional, onde sua habilidade de competir tem sido comprometida por uma estrutura da força considerada estrategicamente imóvel. Os outros competidores do Exército, nessa área, incluem as duas outras profissões militares (aeroespacial e marítima); exércitos estrangeiros; companhias particulares e contratadas (muitas delas começaram e foram orientadas por ex-oficiais do Exército) e organizações internacionais.⁴ Essas rivalidades não são triviais e o fracasso em uma área competitiva pode, muito bem, resultar no fim do Exército ou na sua integração a uma das outras armas, bem como aconteceria com um negócio não competitivo.

As três profissões militares dos EUA são também burocracias governamentais. Ao contrário das profissões, as burocracias concentram-se em aplicações de rotina, de conhecimento não especializado, em geral por meio de procedimentos operacionais fixos ou de políticas e regulamentos, mais do que no conhecimento profissional dos seus empregados, nos quais, na maior parte dos casos, pouco se investe. Assim sendo, o Exército é, por um lado, uma profissão vocacional cujo objetivo é desenvolver um conhecimento profundo da guerra terrestre e o seu emprego por peritos; por outro, é uma burocracia hierárquica que se concentra na aplicação do conhecimento de rotina através de operações, de procedimentos e de listas de comprovação também de rotina. A prática atual do Exército, na sua maior parte centralizada no adestramento da unidade “por meio de gabaritos” que deixam muito pouco à discricção do comandante subordinado, é um bom exemplo desse último caso.

Essa natureza ambivalente é inevitável. No entanto, quando a burocracia domina a área profissional, como está sendo debatido neste caso, existem causas para grandes tensões para cada profissional individualmente e para a instituição como um todo.⁵ As forças armadas que não resolverem essa questão a favor do seu lado profissional podem “morrer” em um sentido profissional. À medida que a natureza burocrática domina as FA, o exercício da profissão será, cada vez mais, feito de acordo com moldes burocráticos, passando os profissionais a serem tratados como burocratas ou meros empregados e, muito

em breve, serão pouco mais do que burocracias militares obedientes, exibindo muito pouco da eficácia de uma profissão vocacional. É preciso apenas observar as forças armadas da Europa Ocidental na era pós-Guerra Fria para ver esse fenômeno.

Considerando essa tensão ainda não resolvida no Exército atual, é imperativo que os oficiais — subordinados e superiores — desenvolvam uma auto-estima profissional extraída do correto entendimento do seu papel dentro da profissão das Armas. Isso não apenas proporcionará uma satisfação pessoal muito rica, como também auxiliará a reduzir tensões não salutares dentro do corpo de oficiais.

Conhecimento Especializado e o Exercício da Profissão

Se o Exército quiser permanecer como uma profissão bem-sucedida e competitiva deverá ter uma idéia clara do conhecimento especializado que somente ele pode oferecer. Que tipo de conhecimento ele provê, que o povo norte-americano precisa e quer, e que pode ser aplicado em situações futuras?

Da mesma forma que outros profissionais, o comandante de uma companhia de Infantaria adquiriu uma imensa gama de conhecimentos táticos especializados; capacidade das armas; emprego dos fogos disponíveis; logística; liderança e o cuidado de soldados; como trabalhar com outros profissionais (sargentos); as leis da guerra terrestre e outros assuntos afins. Quando ele recebe uma missão operacional, o exercício de sua profissão é similar ao de outros profissionais. Ele analisa a situação (diagnóstico), aplica seu conhecimento especializado (inferência) e a seguir faz o planejamento e coloca em execução (tratamento).⁶ A essência do exercício de sua profissão não difere em nada, mesmo que a tarefa seja adestrar sua unidade nos padrões vigentes ou para certas tarefas operacionais.

As tarefas básicas dos profissionais do Exército têm quatro vertentes principais: preparar para matar, matar, preparar para morrer e, se necessário, morrer.⁷ Uma sociedade precisa de soldados que sejam bem escolarizados, eficazes na arte de combater como um Exército democrático e que empreguem seus conhecimentos especializados quando e como forem ordenados. Esse fato apenas demonstra porque o Exército precisa de oficiais de carreira dedicados. Comissionados pelo povo e pelo governo norte-americano, agindo como seus agentes morais, os oficiais provêm um rumo geral e uma liderança para a instituição militar ao exercer suas responsabilidades de comando legítimo sobre as unidades do Exército, em todos os escalões.

Samuel P. Huntington referia-se a seu conhecimento especializado como o “gerenciamento da violência”.⁸ Outros empregam frases similares. Recentemente, teó-

ricos da organização social de trabalho especializado, bem como outros profissionais militares, ressaltaram o mesmo ponto. Isto é, oficiais de carreira, em particular, comandantes de mais alto escalão, conduziram e lideraram a profissão das armas ao executar as seguintes tarefas críticas:

- Integrando, priorizando e adaptando o conhecimento especializado da profissão para atender às necessidades atuais e futuras do cliente.
- Desenvolvendo esse conhecimento para ser incorporado na perícia humana dos profissionais do Exército para aplicação em novas situações (exercício da profissão).
- Gerenciando as competições jurisdicionais da profissão para garantir a execução das tarefas a eles designadas, para que permaneçam legítimas, e para sobreviver, servindo ao cliente segundo a necessidade.⁹

Conhecimento especializado é o princípio básico do aperfeiçoamento do oficial e do exercício da profissão, que permite o julgamento arbitrário cotidiano para tomar decisões e agir de forma a cumprir com as responsabilidades morais e legais. O amplo campo do conhecimento especializado contribui para a formação da auto-estima de cada oficial.

A estrutura analítica apresentada na Figura 1 permite a visualização de vários fatores vitais para a compreensão da profissão do Exército. Na parte de cima se encontram quatro grupos amplos de conhecimento especializado. Esses grupos são conjuntos de conhecimentos abstratos que formam a base da especialização do oficial.

O primeiro grupo consiste do conhecimento técnico-militar da guerra terrestre (liderança, combate e doutrinas de apoio; táticas, técnicas, procedimentos, etc.). O segundo grupo, conhecimento de ética militar, permite aos comandantes do Exército, às unidades e aos soldados combaterem as guerras da Nação de acordo com os conceitos morais e legais da ética da profissão. O terceiro grupo é o conhecimento do desenvolvimento humano (educação, treinamento, moral e formação do caráter, etc.) que permite ao Exército, da mesma forma que as outras profissões, formar indivíduos profissionais capazes de aplicar seus conhecimentos especializados quando e como ordenados. Os líderes estratégicos do Exército empregam essencialmente o último grupo, conhecimento político-social, à medida que cumprem suas responsabilidades para gerenciar a profissão; para representar o Exército perante os conselhos governamentais e o cliente (povo norte-americano); e para gerenciar com sucesso as competições jurisdicionais.

Na realidade, os limites entre as áreas de conhecimento abstrato não são tão precisas como as sólidas linhas verticais sugerem na Figura 1. Por exemplo, a proteção da força e a melhor maneira de executá-la, deve ser considerada um aspecto do conhecimento técnico-militar ou da perícia moral-ética da profissão? Ou, a proteção da força

depende mais do conhecimento do Exército nas áreas política e social (uma questão de adaptação bem-sucedida à orientação política para evitar baixas)?¹⁰

Sem dúvida, a abordagem desses temas exige conhecimento coletado de múltiplas áreas do conhecimento onde os limites não são claramente definidos. Entretanto, uma coisa é certa. Todos os oficiais devem ter um certo conhecimento (dependendo do posto ou graduação) de todas as áreas do conhecimento. Esse é o embasamento necessário para o conhecimento pessoal e para a continuação do desenvolvimento individual como um profissional do Exército.

Como indica a Figura 1, cada grupo de especialização profissional compreende múltiplas perspectivas. As três perspectivas são oriundas do cliente da profissão (sociedade norte-americana); da própria instituição profissional (o Exército, coletivamente); e dos profissionais individuais (oficiais, praças, soldados e civis que trabalham para o Exército). Os limites horizontais entre os grupos e suas perspectivas estipulam interfaces de desacordos em potencial e tensões entre o Exército e a sociedade a que serve (relacionamento civil-militar) e à profissão e seus membros individuais (relacionamento soldado-Exército).

Os quatro grupos de conhecimento especializado que, no final das contas, passam a ser áreas especializadas para todos os profissionais do Exército, são os que descrevem a identidade compartilhada dos oficiais. Na Figura 2, cada área de conhecimento especializado corresponde logicamente a uma identidade. Portanto, as quatro identidades do oficial do Exército são combatente, líder de indivíduos de caráter, membro da profissão e servidor da nação.

Sem dúvida, a auto-estima de cada oficial não combina todas essas identidades, da mesma forma ou proporção. Comandantes de companhias de Infantaria provavelmente se consideram mais combatentes do que membros de uma profissão ou servidores da Nação. O contrário pode ser verdadeiro para um major ou tenente-coronel designado para o estado-maior do Exército, no Pentágono, que

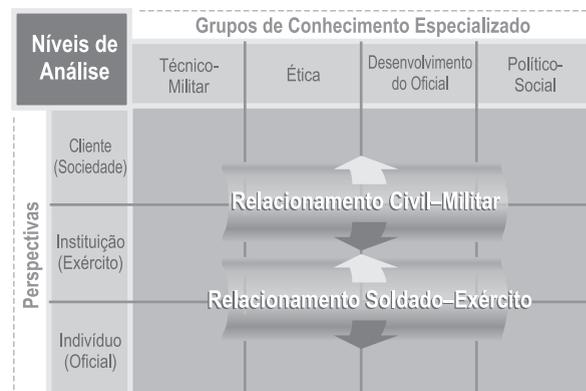


Figura 1. Estrutura analítica para melhor compreensão da hierarquia do conhecimento especializado da Profissão das Armas.

provavelmente se consideraria administrador das necessidades do Exército travando batalhas jurisdicionais contra outras profissões militares e contratados particulares.

A verdade é que todos os oficiais do Exército, independente do posto ou da arma, deveriam ter em si, um pouco de cada uma das quatro identidades. Eles poderiam ter em comum uma auto-estima profissional — uma compreensão de quem eles são, que poderia prover um significado e, portanto, motivação à sua vida diária. O seu singular conhecimento do combate, a ética sobre a qual o empregam, a expectativa da Nação e as adversidades do trabalho reafirmam, aos militares profissionais, a nobreza da sua profissão.

Praticando o que se Prediz

As duas conclusões mais preocupantes encontradas pelo Painel de Formação e Adestramento dos Líderes do Exército foram sobre a “Ética do Serviço do Exército e os Conceitos do Oficialato”. Esses assuntos não são bem entendidos nem claramente definidos e a Cultura do Exército não se encontra em boas condições porque existe “uma brecha entre as crenças e as práticas, que está fora da faixa de tolerância”.¹¹ Tais conclusões são perturbadoras quando se pensa no excelente profissionalismo do Exército durante a Guerra do Golfo Pérsico. Por outro lado, essas conclusões demonstram aspectos que todos sabem muito bem, mas que raramente reconhecem por causa da atitude “pode ser feito”, em geral defeituosa, da profissão; isto é, viver a vida de um oficial dia após dia, deslocamento após deslocamento, é uma tarefa desafiadora. Viver esse tipo de vida tornou-se ainda mais árduo durante a última década, na qual a profissão das armas tem recebido um grande número de missões contando com poucos recursos.

Um dos meios mais rápido e eficaz de restaurar a confiança no corpo de oficiais do Exército e de abordar a brecha entre as crenças e as práticas é fazer com que os oficiais pratiquem o que predizem em cada cargo de responsabilidade e autoridade que assumem. Mudar a

maneira como os oficiais se sentem e como cada um é motivado para executar suas missões irá melhorar o clima e o exercício de suas funções em cada unidade, em cada comando, em cada região do mundo onde as Forças Armadas dos EUA estejam desdobradas.

Isso não significa que se todos os oficiais mudarem sua auto-estima e motivação, tudo estará bem dentro do Exército. Contudo, a auto-estima é uma fonte de motivação individual. Atitude e motivação influenciam o comportamento e podem ser empregados com grandes resultados se forem colocados no contexto profissional certo. Se cada oficial praticar aquilo que prediz para refletir uma coerência entre as crenças do Exército e o trabalho pessoal de cada um, os problemas observados pelo sistema de formação e treinamento de líderes poderiam ser rápida e diretamente resolvidos com uma solução final. Para que isso seja possível, os oficiais devem viver de acordo com os princípios da Instituição dentro e fora dela. Essa atitude refletiria um grupo consistente de princípios testados pelo tempo que já comprovaram sua capacidade para auxiliar na tomada de decisões discretas e judiciosas. Quando plenamente absorvidos, esses princípios da ética profissional do Exército (valores do Exército, cultura do combatente, credo do *Ranger*, juramento de graduação, Declaração da Independência, preâmbulo da Constituição, etc.) provêm comportamentos individuais e coletivos virtuosos, consistentes e profissionais na vida diária dos oficiais. Os princípios do corpo de oficiais testados pelo tempo, incluem os seguintes:¹²

Dever. Os oficiais profissionais sempre cumprem com seus deveres, subordinando seus interesses pessoais às exigências da profissão. Estão preparados, se necessário, para sacrificar sua própria vida e a de seus soldados aos interesses da Nação. Quando designados para uma missão ou tarefa, a execução bem-sucedida da mesma tem prioridade acima de tudo. Os oficiais aceitam total responsabilidade por suas ações e pelas ordens emitidas para a execução da missão — execução essa feita de forma correta. O dever do oficial não é confinado a ordens ou tarefas específicas; ele abrange qualquer circunstância que envolva lealdade ao seu juramento de oficial.

Honra. A honra de um oficial, originada através da história pela coragem demonstrada em combate, é de suma importância. A honra inclui as virtudes da integridade e da honestidade. Integridade é a honra pessoal de cada oficial, manifestada em todas as suas ações. Na paz, a honra do oficial se reflete em atos consistentes de coragem moral. A palavra de um oficial é mais do que um compromisso.

Lealdade. Os oficiais das Forças Armadas servem em uma vocação pública e sua lealdade se estende para cima através da cadeia de comando até o Presidente, como comandante-em-chefe, e para baixo, a todos os subordinados. Os oficiais cuidam de seus soldados e de suas famílias. Essa lealdade é um ingrediente central da



Figura 2. Estrutura analítica mostrando que cada área de conhecimento especializado corresponde logicamente a uma identidade.

confiança que une a profissão militar ao seu papel de servidor público.

Serviço. A motivação de um oficial é nobre e intrínseca: um amor pelos aspectos humanos e técnicos do provimento da segurança da Nação e um conhecimento da obrigação moral de usar esse conhecimento em benefício da sociedade. O oficial não tem legado, com exceção da qualidade do serviço prestado durante seus anos no Exército.

Competência. As sérias obrigações do oficialato — e as enormes conseqüências de um fracasso profissional — estabelecem a competência profissional como um imperativo moral. Mais do que saber qual o seu trabalho ou especialização nas destrezas e habilidades da arte militar, a competência profissional neste caso, inclui a cultura geral, criatividade e confiança. Chamados à sua profissão e motivados para serem mestres na execução de sua profissão, os oficiais estão comprometidos com uma carreira de estudo e aprendizagem.

Trabalho em equipe. Os oficiais são modelo de civilidade e respeito para com os outros. Eles entendem que soldados de uma democracia reconhecem o valor e as habilidades dos indivíduos, tanto no seu país como no exterior. Porém, devido à obrigação moral aceita e aos meios letais empregados no desempenho de suas funções, o oficial também dá ênfase à importância do grupo versus a do indivíduo. O êxito na guerra exige a subordinação da vontade individual à missão do grupo. A ética militar é cooperativa e coesiva em espírito, meri-

tocrata e fundamentalmente contra a individualidade e o carreirismo.

Subordinação. Os oficiais observam rigidamente o princípio de que o militar é sujeito à autoridade civil e não envolve seus subordinados, ou a si mesmo, em política interna ou políticas que vão além do exercício de seus direitos básicos de cidadania. Os militares prestam julgamentos e conselhos profissionais honestos e francos e evitam o papel de defensores públicos.

Liderança. Os oficiais lideram pelo exemplo, mantendo sempre os atributos pessoais, espirituais, físicos e intelectuais necessários para atender às exigências de sua profissão e que servem como exemplos a serem seguidos.

Metas de Desenvolvimento

Todos os oficiais profissionais deveriam ter como objetivo a busca da compreensão das 4 identidades do oficial do Exército e da melhor forma de integrá-las apropriadamente para a execução profissional individual — uma vida vivida diariamente de acordo com os princípios do Exército. O entendimento de que os oficiais são, simultaneamente, combatentes, líderes de caráter, membros de uma profissão e servidores da Nação pode prover uma auto-estima com a qual enfrentar os desafios com inspiração e motivação. Uma auto-estima comum a todos os oficiais pode auxiliá-los imensamente a atender às longas e intermináveis responsabilidades da liderança da profissão das Armas. **MR**

Referências

1. Gayle L. Watkins e Randi C. Cohen, "In Their Own Words: Army Officers Discuss Their Profession," em Don M. Snider, Gayle L. Watkins e Lloyd J. Matthews, editores. *The Future of the Army Profession* (New York: McGraw-Hill, 2002), pp.77-100.
2. Ver Painel de Formação e Adestramento dos Líderes do Exército (The Army Training and Leader Development Panel — ATLDP), Officer Study no endereço: <www.army.mil/features/ATLD/ATLD.htm>, acessado em março de 2002. Ver também Joseph J. Collins e T.O. Jacobs, "Trust in the Army Profession," em Snider, Watkins e Matthews, pp. 39-58.
3. A natureza competitiva dos profissionais modernos é descrita em Andrew Abbott, *The System of Professions* (University of Chicago Press, 1988).
4. Para mais informações sobre os competidores do Exército ver Deborah Avant, "Privatizing Military Training: A Challenge to U.S. Army Professionalism," em Snider, Watkins e Matthews, pp. 179-96; "America's Secret Armies", *US News and World Report* (4 de novembro de 2002), pp. 38-43.
5. Grande apoio para esta declaração pode encontra-se em "Project Conclusions," em Snider, Watkins e Matthews.
6. Para uma discussão detalhada em execução profissional ver Abbott, capítulo 25.
7. James Toner, *The Burden of Military Ethics* (Lexington: University of Kentucky Press, 1995), pp. 22-24.
8. Para uma comparação entre antigos teóricos da profissão militar tal como Samuel P. Huntington, e a nova escola competitiva de guerra entre setores da mesma

profissão, ver James Burk, "Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy in Military Professions," em Snider, Watkins e Matthews, pp. 19-38.

9. Gregg F. Martin e Jeffery D. McCausland, "The Role of Strategic Leaders for the Future Army Profession," em Snider, Watkins e Matthews, pp. 425-38.

10. Esse irritante problema é analisado em grandes detalhes em Don M. Snider, John A. Nagl e Tony Pfaff, *Army Professionalism, The Military Ethic, and Officership in the 21st Century* (Carlisle, Pensilvânia: Instituto de Estudos Estratégicos, Escola de Guerra do Exército dos EUA, 1999).

11. Sumário executivo do Estudo dos Oficiais do Painel de Formação e Adestramento dos Líderes do Exército (*ATLDP Officer Study*), OS-8.

12. Esses princípios foram primeiramente publicados neste formato na Visão Estratégica da Academia Militar dos EUA, 2010 (West Point, Nova York: Gabinete do Superintendente, 1999), p. 8. Alguns perguntar-se-ão porque sugerimos um conjunto de princípios sob os quais os oficiais profissionais devem viver a sua vida, quando o Exército já tem estabelecido um conjunto de princípios para os oficiais profissionais. A resposta é direta e sincera: porque são diferentes idéias criadas para diferentes objetivos de formação para um grupo de profissionais com diferentes responsabilidades. Sem dúvida, os Oficiais do Exército devem reconhecer os valores da instituição da mesma forma que todos os soldados, mas devido as responsabilidades morais de sua profissão, seu trabalho diário deve também refletir princípios não abordados na atual versão de valores do Exército, como por exemplo, nos princípios de subordinação, nos imperativos morais de uma competição profissional e outros afins.

O Coronel (Res) Don M. Snider, Ph.D., é Professor de Ciências Políticas na Academia Militar dos EUA. Passou a fazer parte do grupo docente civil em 1998 após três anos na Cadeira de Honra Olin como Professor Homenageado de Estudo de Segurança Nacional. Oficial de carreira do Exército dos EUA, foi três vezes comissionado para servir no Vietnã como oficial de Infantaria. Posteriormente comandou um batalhão da 7ª Divisão de Infantaria. É especialista em estratégia e política de defesa, tendo servido, consecutivamente como Chefe de Planejamento no Exército dos EUA na Europa; Subdiretor de Estratégia, Planejamento e Política no Estado-Maior do Exército e como Diretor de Política de Defesa no Estado-Maior do Conselho de Segurança Nacional, na Casa Branca.